

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JULIANA PERÃO DELGADO

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NUMA EMPRESA DO RAMO DE COSMÉTICOS

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011

JULIANA PERÃO DELGADO

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NUMA EMPRESA DO RAMO DE COSMÉTICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para
obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências
Contábeis da Universidade do Extremo Sul
Catarinense, UNESC.

Orientador. Prof. Fabrício Machado Miguel

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011

JULIANA PERÃO DELGADO

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NUMA EMPRESA DO RAMO DE COSMÉTICOS**

Trabalho de conclusão de curso aprovado pela banca examinadora para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial.

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011.

BANCA EXAMINADORA

FERNANDO GARCIA, ESPECIALISTA, EXAMINADOR

MILLA GUIMARÃES, ESPECIALISTA, EXAMINADOR

FABRICIO MACHADO MIGUEL, ORIENTADOR

Dedico este estudo para todas as pessoas que contribuíram para a conclusão deste. Em especial aos meus familiares, amigos e professores.

AGRADECIMENTOS

Neste momento é hora de agradecer as pessoas que me apoiaram e fizeram que eu conseguisse concluir este sonho. Primeiramente, agradeço a Deus, que é o meu guia e companheiro diário, que caminha ao meu lado me iluminando, dando forças, serenidade e ânimo, para conseguir superar os obstáculos encontrados no caminho.

A minha mãe Helena, onde busquei, mesmo que em sua ausência, vontade para realizar os meus próprios sonhos e o exemplo de garra de determinação.

Ao meu pai Aparicio, que mesmo ausente, depositou sua confiança no meu potencial, apoiando-me financeiramente em todos os momentos da minha trajetória acadêmica, sempre com paciência para compreender minhas aflições.

À minha irmã Cíntia, que é o anjo em minha vida, que me faz compreender o que é um ser iluminado de bondade extrema, oferecendo-me sempre amor, carinho, atenção, compreensão e respeito. Agradeço aos meus pais e avós, enfim, pelo exemplo de vida que representam, e por todo orgulho que sinto em fazer parte dessa família.

As minhas amigas irmãs Grazi e Eliane que compreenderam minhas angústias e incertezas em momentos delicados da minha vida, buscando oferecer-me um carinho e uma amizade sincera.

Agradeço também aos meus amigos pela compreensão por minha ausência em alguns momentos, pelo incentivo e que alegraram e deram-me ânimo durante esta caminhada apoiando-me em vários momentos dessa caminhada.

Ao meu orientador Fabricio 'Fafa', que deu-me apoio e incentivo em diversos momentos, me transmitindo seus conhecimentos para a realização deste trabalho.

Aos amigos que conquistei durante o curso, em especial a Anaquel, com quem pude compartilhar uma amizade sincera e que, com certeza, estará sempre presente na minha vida.

Às minhas amigas e amigos, especialmente Bárbara, Ariadene, Mariana, Júnior e Israel que se preocuparam comigo nesta reta final, quando eu já achava que não iria conseguir, dando-me forças e aliviando-me em dias de tensão.

Enfim, a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a minha formação.

A todos, meu muito obrigada!

“Construí amigos, enfrentei derrotas, venci obstáculos, bati na porta da vida e disse-lhe: Não tenho medo de vivê-la”. Augusto Cury

RESUMO

DELGADO, Juliana Perão. **Proposta de implementação de um planejamento estratégico numa empresa do ramo de cosméticos**. Orientador: Fabrício Machado Miguel. Monografia do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma SC.

O presente estudo visa implementar um planejamento estratégico numa empresa do ramo de cosméticos. Possui o objetivo de descrever as etapas de elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa do ramo de cosméticos localizada na região Sul de Santa Catarina. Apresentaram-se noções e conceitos sobre o tema, tais como definições, importâncias e objetivos. Este texto visa destacar a importância do planejamento estratégico na gestão das organizações. Apresenta as principais etapas para a implantação do processo de administração estratégica e procura esclarecer os aspectos fundamentais do relacionamento dos conceitos de visão estratégica e gestão na implantação do planejamento estratégico. Com base no referencial teórico o planejamento estratégico foi criado baseado nas premissas definidas anteriormente no orçamento empresarial, deste modo apresenta-se uma proposta de implementação do planejamento estratégico avaliado e acompanhado pelo *Balanced Scorecard* auxiliando o gestor na tomada de decisão.

Palavra-Chave: Estratégia, Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, Orçamento.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 1/3	58
Tabela 2- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 2/3	59
Tabela 3- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 3/3	59
Tabela 4- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 1/2	60
Tabela 5- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 2/2	61
Tabela 6- Plano de Ação, Objetivo 3, Estratégia 1/2	62
Tabela 7- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 2/2	62
Tabela 8- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 1/2	63
Tabela 9- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 2/2	64
Tabela 10- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 1/2	65
Tabela 11- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 2/2	66
Tabela 12 - Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 2/2	67
Tabela 13 - Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 2/2	68
Tabela 14 - Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 1/2	69
Tabela 15 - Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 2/2	69
Tabela 16- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 1/2	70
Tabela 17 - Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 2/2	71
Tabela 18 - Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 1	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Níveis Organizacionais e Tipos de Planejamento	23
Figura 2– Modelo de Planejamento Estratégico de Almeida	25
Figura 3 - As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico.....	29
Figura 4 – Modelo de Plano de Ação.....	47
Figura 5- Organograma.....	52
Figura 6 – Mapa Estratégico	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Tema e Problema	13
1.2 Organização do estudo	14
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 Justificativa	15
1.5 Metodologia	16
2 FUDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Administração.....	18
2.2 Planejamento.....	19
2.2.1 Por que planejar?	21
2.3 Conceito de Planejamento.....	21
2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO	22
2.4.1 Planejamento Estratégico	23
2.4.1.1 Planejamento tático	26
2.4.1.2 Planejamento operacional.....	27
2.5 Implementação Planejamento Estratégico	28
2.6 Diagnóstico Estratégico	30
2.7 Missão	31
2.8 Visão	32
2.9 Definição dos Princípios	33
2.10 Análise Interna	33
2.11 Análise Externa.....	34
2.12 Definição dos Objetivos	35
2.13 Definição das Estratégias	36
2.14 Estratégia de Sobrevivência	37
2.15 Estratégia de Manutenção	38
2.16 Estratégia de Crescimento	39
2.17 Implantação da Estratégia	40

2.18 Orçamento Empresarial	41
2.19 A Inter-Relação entre o Planejamento Estratégico e o Financeiro.....	42
2.19.1A Importância do Planejamento e Controle Financeiro para o Desempenho Empresarial	42
2.19.2A Gestão Estratégica e Financeira no Planejamento Organizacional	44
2.20 Balanced Scorecard	44
2.21 Mapa Estratégico	45
2.22 Plano de Ação	46
3 ESTUDO DE CASO	49
3.1 Setor Cosmético.....	49
3.2 Histórico da Empresa	50
3.3 Mercado de Atuação	51
3.4 Organograma	51
3.5 Processo para Elaboração do Planejamento Estratégico	52
3.6 Proposta Planejamento Estratégico Omnes Cosméticos.....	53
3.6.1 Missão	53
3.6.2 Visão	53
3.6.3 Princípios.....	53
3.7 Análise Interna.....	54
3.7.1 Pontos Fortes	54
3.7.2 Pontos Fracos	54
3.8 Análise Externa da Omnes	55
3.9 Oportunidades da Omnes.....	55
3.10 Ameaças	55
3.11 Definição dos Objetivos Omnes	56
3.12 Mapa Estratégico	57
3.13 Definição Estratégias e Elaboração do Plano de Ação Omnes.	58
3.13.1Setor Comercial	58
3.13.2Setor Marketing.....	63
3.13.3Setor Industrial e Tecnologia.....	66
3.13.4Setor de Gestão	68
3.13.5Setor de Finanças	71
4 CONCLUSÃO.....	73
REFERÊNCIAS	74

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tratará da contabilidade gerencial, disciplina hoje de extrema importância para a gestão das empresas, dando maior destaque para o planejamento estratégico. Inicialmente define-se o tema, apresenta-se e delimitam-se o problema do trabalho em questão, os objetivos que se pretende alcançar, a justificativa e os procedimentos da metodologia utilizada.

1.1 Tema e Problema

Após a revolução industrial o mercado brasileiro sofreu um grande avanço em relação aos negócios, tornando a indústria e o comércio mais tecnológico e moderno, gerando assim consideráveis mudanças na economia brasileira.

Devido às exigências de mercado e a grande competitividade, as empresas devem fazer uso de ferramentas de gestão, para conseguir contornar possíveis problemas futuros que possam comprometer o sucesso do negócio.

Com a atualização na gestão das empresas, hoje em dia é de extrema importância que o empreendedor elabore um planejamento estratégico antes de dar início em seu estabelecimento, assim terá melhor visão de mercado para poder gerir as variações que irão aparecer. Contudo após definido os objetivos que pretende chegar, é interessante que os administradores dêem continuidade ao projeto, com a intenção de definir, controlar e avaliar os objetivos definidos anteriormente, onde facilitará para a melhor tomada de decisão.

O planejamento estratégico da instituição deve ser elaborado com base em informações anual, para que possa se traçar objetivos e metas para o ano seguinte, com a devida utilização do planejamento estratégico consegue-se alcançar a eficácia da empresa.

Para se ter uma melhor análise dos fatores levantados no planejamento estratégico, e fundamental que seja associado ao orçamento empresarial, assim delimitando valores, horas, produção e metas que se pretende atingir. O orçamento tem como objetivo principal, demonstrar em números o que está sendo planejando, tornando fácil a visualização e análise para a tomada de decisão.

Neste contexto nos mostra a fundamental importância do planejamento estratégico em uma empresa, para a viabilização e tomada de decisão.

O planejamento estratégico como ferramenta de análise para administração da instituição é fator indispensável para a melhor visualização e projeção para o futuro. A insuficiência do planejamento pode causar problemas na gestão da empresa, como falta de fluxo de caixa, falha de produção, descumprimento de metas e rotatividade de funcionários.

No entanto, conforme se observa o planejamento estratégico atualmente é utilizado pelas grandes e médias empresas, vale ressaltar que essa ferramenta de gestão serve para todo dia de empresa.

Com base nessa análise, é na fundamental importância planejamento estratégico dentro de uma instituição, que se faz necessário a realização do presente trabalho. Assim, esta pesquisa procura responder a seguinte questão-problema: ***Qual a configuração de um Planejamento Estratégico para uma empresa de pequeno porte do setor de cosméticos da região Sul Catarinense?***

1.2 Organização do estudo

No primeiro momento será apresentada a fundamentação teórica que traz os conceitos de alguns autores clássicos na ajuda para elaborar o plano de negócios.

No segundo momento será apresentado o estudo de caso de uma empresa no ramo de cosméticos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consiste em descrever as etapas de elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa do ramo de cosméticos localizada na região Sul de Santa Catarina.

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral traçaram-se os seguintes objetivos específicos:

- a. Apresentar os aspectos conceituais de planejamento estratégico;
- b. Apresentar as contribuições para a gestão com a implantação de um planejamento estratégico.
- c. Propor um modelo de planejamento estratégico para que a gestão da empresa possa utiliza-lo.
- d. Pesquisar a forma mais viável de criar, aplicar e manter este planejamento nas empresas como ferramenta gerencial.

1.4 Justificativa

A contabilidade gerencial atualmente está entrando nas organizações como ferramenta de extrema importância para a administração da gestão da empresa, com sua metodologia de planejar, manter e executar controles internos de forma eficaz e transparente, facilitando para o gestor a tomada de decisão.

Com este estudo pretende demonstrar a importância da implantação do planejamento estratégico das pequenas e médias empresas.

Essa ferramenta de gestão pode contribuir para o sucesso e sustentabilidade da empresa, através de indicadores encontrados nas análises interna e externas realizadas para a definição dos objetivos.

Atualmente as pequenas e micro empresas são maioria no nosso território nacional e que são a responsável por mais da metade da carga tributária do Brasil. Essas empresas sofrem com a falta de auxílio na contabilidade gerencial, visto que hoje em dia, muitos contadores apenas exercem suas obrigações fiscais e qual a legislação os impõem, mais pouco fazem para auxiliar na administração, desse modo surge à necessidade da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão, para análise, acompanhamento e execução das estratégias da empresa.

Deste modo, pretende-se reforçar a importância do plano de negócio na implantação de um empreendimento e na influência que pode causar na implantação e manutenção do planejamento estratégico dentro das empresas e as características

necessárias para manter essa ferramenta atualizada para auxiliar na tomada de decisão da empresa. Busca-se demonstrar, também, que a Contabilidade Gerencial é uma ferramenta indispensável e de fundamental importância para atingir a excelência das organizações, garantindo a sua continuidade no mercado, gerando emprego e renda e, assim, contribuir para o desenvolvimento de toda a sociedade.

1.5 Metodologia

A realização de um trabalho de pesquisa científica tem como objetivo principal encontrar as respostas para os problemas existentes. Neste sentido torna-se importante descrever os procedimentos metodológicos que serão utilizados no presente trabalho.

O presente trabalho será realizado de forma descritiva. De acordo com Dos Santos (1996, p. 46) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinação população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. A utilização do método descritivo possibilita demonstrar as características e a importância da criação do planejamento estratégico com foco no orçamento na gestão das empresas.

Em relação aos procedimentos e as tipologias utilizadas, será desenvolvido em forma de pesquisa bibliográfica como meio de obter informações e conhecimento do tema em questão.

Segundo Dos Santos (2002, p.29) “constitui-se numa preciosa fonte de informações, com dados já organizados e analisados como informações e idéias prontas”.

Como tipo de pesquisa, optou-se por um estudo de caso, que de acordo com Lakatos (2003, p. 188) são:

"[...] investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para uma realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos."

No trabalho em questão será elaborado um exemplo prático de planejamento estratégico, que servirá para colocar em prática o aprendizado teórico. O exemplo que será apresentado será elaborado com base em dados de uma

empresa fictícia, o levantamento dos dados e valores será criado pela própria autora, com a intenção de enriquecer os conhecimentos estudados.

2 FUDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta a fundamentação teórica do referido tema em estudo que é Planejamento Estratégico. Com isso, evidenciar seus conceitos e objetivos, demonstrando todo o processo de planejamento e implantação, com o intuito de adquirir conhecimento para a elaboração do estudo de caso que será realizado através de um modelo prático de plano estratégico. Também será realizada a conceituação e as estratégias que a empresa estudada pretende-se alcançar com os objetivos determinados.

2.1 Administração

Administração pode ser vista como o ato de gerenciar com e através de pessoas para a concretização dos objetivos tanto da organização, quanto de seus colaboradores.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 4), administração é o “Processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”.

Maximiano (1995, p. 60), afirma que: “Administração é o processo que tem como finalidade garantir a eficiência e a eficácia de um sistema”.

Para Kwasnicka, (2007, p.21), administração é um termo com vários significados, porém um dos mais importantes é aquele que considera administração como um processo integrativo fundamental na busca de resultados específicos, processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização.

Administração é o processo de estabelecer objetivo e tomar decisão sobre utilização de determinados recursos a fim de planejar, organizar, liderar, executar e controlar, e fundamental a administração em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos tanto individuais, familiares, grupais, organizacionais ou sociais. (MAXIMIANO, 2006, p.6),

Conforme Kwasnicka, (2007, p.21),

“administração nos dias atuais é muito diferentes do estilo de administrar do passado conhecidos como estilo rígido em que o chefe ou proprietário eram unânimes em suas decisões, os princípios estabelecidos como ideais no

início do século XX eram absolutos, a autoridade vinha de cima para baixo, e suas atividades eram mandar fazer e controlá-las com muito rigor, o objetivo principal era maior produção, ou seja, produzir com eficiência para obter o maior lucro”.

De acordo com Maximiano (1995) com o próprio desenvolvimento intelectual e as inovações tecnológicas este estilo rígido ficou ultrapassado, é necessário muito mais do que intuição e percepção para atingir objetivos, é indispensável estabelecer novas premissas encarar a empresa como uma união de esforços em busca de um mesmo ideal, mesmas metas e objetivos. Alguns princípios mais modernos afirmam que todos os membros de uma organização participam da administração, pois estão diretamente ligados a uma atividade, e todas as atividades da organização estão ligadas a administração, e com a divisão do trabalho surgiu a responsabilidade de cada um, e o poder é conquistado por mérito, competência e interação e não imposto. A valorização é feita sem discriminação tendo em vista tanto a necessidade de pessoal técnico como administrativo.

Através dos conceitos definidos acima, conclui-se que a Administração precisa utilizar-se de ferramentas para poder realizar de maneira correta seus objetivos, para tanto o Administrador precisará conhecer cada um de seus colaboradores e o que cada um deles deve assumir como sua responsabilidade na organização, além de suas capacidades e potencialidades, a fim de poder otimizar o funcionamento da organização.

2.2 Planejamento

A noção de planejamento é muito antiga. Era utilizado como arma de guerra, onde se denominava “Estratégia” ou “Arte do General”.

Conforme Chiavenato (1993, p. 252), “planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los”.

Kwasnicka (1995, p. 168), define planejamento como: “a função planejar é definida como a análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desenvolvimentos futuros, de forma que um curso de ação seja determinado e que torne possível a organização atingir seus objetivos já determinados”.

Durante a primeira Revolução Industrial as empresas não se preocupavam com o mercado, pois, a demanda era maior que a oferta, assim, tudo o que produziam conseguiam vender sem esforços. Não havia necessidade de investimentos tecnológicos para fazer melhores produtos. Essas empresas mantiveram-se pequenas, sem muita evolução.

No século XX, com a Segunda Revolução Industrial, e a evolução das indústrias, grandes invenções, o transporte e a competitividade de mercado, houve a necessidade de rever os processos de produção a fim de reduzir custos. O cliente tinha mais opções de produtos e assim procurava pelo menor preço.

Após a Segunda Guerra Mundial, com o aumento da inovação tecnológica e das relações entre países, as empresas precisaram mudar suas maneiras de atuar no mercado. Com a concorrência acirrada e o aumento constante da produção o preço dos produtos não era o único fator de escolha pelos clientes, a divulgação e a qualidade também se tornaram importantes no mercado. Era preciso conhecer o produto. As organizações precisaram conquistar novos clientes, investir em market e rever seus processos de produção.

Segundo Reis (2003) Inovação Tecnológica é “a introdução no mercado, com êxito, de novos produtos ou tecnologias no processo de produção ou nas próprias organizações”. Segundo Laranja, Simões e Fontes (1997), inovação tecnológica pode ser definida como “a aplicação de conhecimentos tecnológicos, que resultam em novos produtos, processos ou serviços, ou na melhora significativa de alguns de seus atributos”. Ainda sobre Inovação Tecnológica, Carneiro (1995) caracteriza-a como “a transformação de uma idéia num produto vendável novo ou melhorado ou num processo operacional na indústria, ou ainda, num novo método de serviço social”.

As empresas começaram a construir projeções de tendências resultando no planejamento de longo prazo.

Por volta dos anos 70 surgiu o planejamento estratégico com uma forma de determinar as ações e decisões do presente visando o resultado no futuro.

O planejamento torna-se então necessário para prever e prover as ações que podem conduzir ao futuro almejado pela organização, sendo assim o planejamento é uma ferramenta necessária para que esse futuro desejado seja realizado; Megginson, et al (1998, p. 17), diz que: “Planejamento é a função do

administrador de escolher ou estabelecer a missão da organização, seu propósito e objetivos, e determinar as diretrizes necessárias para atingi-los”.

Atualmente, a estratégia é uma importante ferramenta no mundo dos negócios. Agregada a palavra planejamento, define-se como um conjunto de ações e decisões que a empresa irá tomar no presente e conseqüentemente obter seus resultados no futuro.

2.2.1 Por que planejar?

Devido os indivíduos e as organizações conviver em grupos, desde os primórdios surge à necessidade de planejar, uma vez que, planejar tem por objetivo definição organização, por este motivo, que se faz importante tanto nas organizações empresariais quanto na vida pessoal o planejamento, seja ele estratégico, tático ou operacional.

Além de demonstrar organização, planejar é sinônimo de desenvolvimento, pois, tem por finalidade planejar, controlar, organizar e delinear o futuro a ser percorrido. Segundo Mintzberg (2001) relata:

quando as diferentes atividades de uma empresa são realizadas de forma desconcentrada – o pessoal de vendas vendeu, mais a fábrica não consegue produzir, ou a torre de escritório construída está pequena demais hoje – o problema é geralmente atribuído à falta de planejamento (efetivo)

Desta forma, a necessidade de planejar se torna ferramenta imprescindível para a gestão das organizações, uma vez, que tem por finalidade delimitar metas, diretrizes de crescimento e sobrevivência.

2.3 Conceito de Planejamento

O planejamento estratégico consiste em visionar a realidade da empresa no longo prazo, contudo necessita criar as ações e estratégias, para se dar inicio no planejamento.

Segundo Djalma (2006, p.35), “[...] conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes, fundamentos e planos para atingir esses objetivos, coordenando de forma a definirem que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”

É uma ferramenta muito importante para a gestão das empresas, com suas estratégias e ações definidas e acompanhadas pode-se alcançar a eficácia da empresa. De acordo com Catelli (1999, p. 149),

a função do planejamento é assegurar a eficácia empresarial por meio da consideração cuidadosa de todos os fatores relevantes antes do momento de sua implementação, assim assegurando que as decisões se conformem com uma estratégia racional para o futuro da empresa.

Segundo Djalma (2006, p.35), “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”, portanto, o P.E nós dá a visão de futuro da empresa, com as diretrizes traçadas.

Desta forma, pode-se considerar o planejamento como ferramenta de extrema importância para a gestão das empresas, porém, para se ter o sucesso do plano é necessário traçar objetivos, metas e diretrizes de acordo com empresa, sendo necessário o acompanhamento, controlando e corrigindo, quando necessário.

O Planejamento Estratégico tem por finalidade projetar o futuro da empresa, tomar as decisões certas para o seu sucesso, com isso, buscar nas oportunidades o redirecionamento correto para alcançar seus objetivos,

Planejamento Estratégico pode ser compreendido como: Uma ação administrativa visando o futuro ambiente e os desafios que uma organização deverá enfrentar, definindo as decisões cruciais para o direcionamento dos negócios, e uma definição dos principais produtos e serviços a serem produzidos para atender as necessidades dos principais mercados (COBRA, 1992, p.27).

Com a visão de futuro proporcionado pelo plano, o gestor, poderá tomar decisões por meio da elaboração das estratégias, garantindo assim, o sucesso do negócio.

2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento possui níveis hierárquicos dentro do processo de uma empresa. Segundo Oliveira (2006, p. 45) “De forma genérica, podem-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, conforme pirâmide abaixo:”



Figura 1- Níveis Organizacionais e Tipos de Planejamento

Fonte: Oliveira (2006, p.45)

A Figura 1 demonstra em forma de uma pirâmide os tipos de planejamento e seus níveis hierárquicos, conforme consegue-se analisar, o nível estratégico afeta a empresa num todo, por estar ligado as estratégias da empresa para o alcance de objetivos e metas futuras. Já o planejamento tático está relacionando a ações de curto prazo, que não interferem na empresa inteira. E o planejamento operacional está ligado nas decisões operacionais da empresa, ou seja, nas ações envolvidas no operacional.

Abaixo segue uma breve explicação sobre cada tipo de planejamento:

2.4.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que proporciona a elaboração de objetivos e ações presentes ou futuras, sendo indicado para auxiliar na tomada decisão com visão de curto, médio e longo prazo. Na visão de Oliveira (2006, p.47),

planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Se tratando de um controle de gestão é necessário que os administradores e empresários estejam envolvidos no processo de elaboração é execução do projeto, tornando assim as estratégias, mais agressiva em relação á visão de futuro.

O planejamento estratégico quando aplicado a unidades e indivíduos possibilita que o pensamento estratégico não fique apenas restrito à organização como um todo, mais desça de forma integrada em seus vários níveis até o profissional, o que torna mais fácil a implementação, do Plano

Estratégico em todos os níveis, inclusive no caso de organização em sua totalidade. (ALMEIDA, 2003, p. 11).

Desta forma, não se pode mensurar até que ponto o Planejamento Estratégico afeta no desempenho da empresa, porém não pode descartar a hipótese que estratégias bem estruturadas e formuladas tem mais chances de se alcançar a eficácia e o retorno desejado.

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades.

De acordo com Bateman (1998, p. 30), “o nível estratégico compreende os altos executivos da organização, responsáveis pela definição dos objetivos e planos da empresa, e tomados de decisões quanto às questões de longo prazo da empresa, como: sua sobrevivência, crescimento e eficácia geral”.

Saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente, adaptando-os à realidade da empresa e às suas necessidades, pode ser então uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas.

Para Almeida (2003, p.13) o planejamento estratégico pode ser definido como “uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir”. Esse modelo apresenta o processo de planejamento estratégico composto por cinco etapas, onde estas podem ser resumidas conforme a Figura 1:

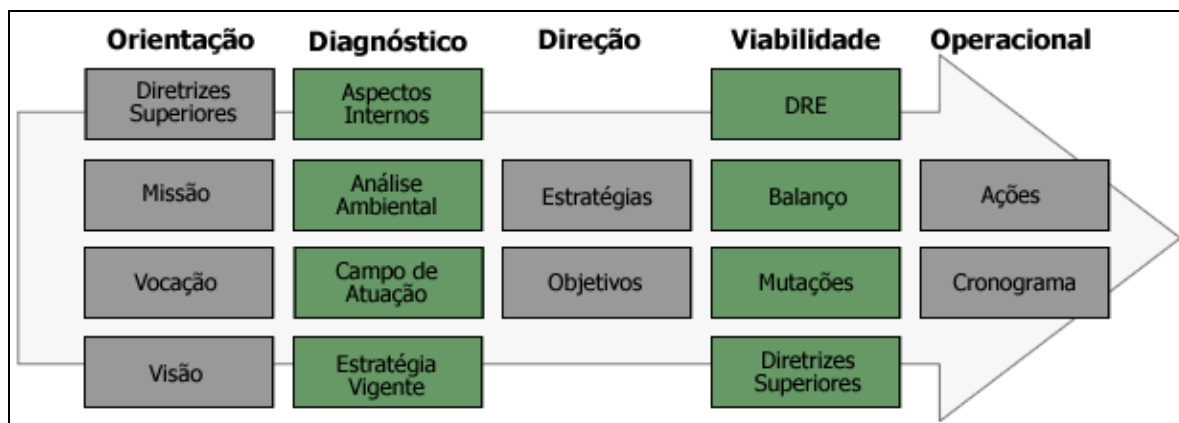


Figura 2– Modelo de Planejamento Estratégico de Almeida

Fonte: Adaptado de Almeida (2003), p. 42.

De acordo com Almeida (2003), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir, isto é: estratégia. Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Conforme Almeida (2003), a primeira etapa é chamada Orientação. Nesta etapa é necessária que seja discutido, primeiramente, qual a missão e ou vocação da entidade. A missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações. Dentro do conceito de missão, podem ser acrescentados os valores da organização, que também irão estruturar toda a estratégia da empresa.

Conforme o mesmo autor (2003), Diagnóstico, é a segunda etapa, e neste contexto a visão não é apenas um grande objetivo, mas um desafio que deve também, indicar como atingí-la, pois a visão orienta as ações, sendo esta compartilhada com todos os *Stakeholders* (funcionários, terceirizados, clientes, fornecedores, governo, etc.). Nesta etapa, realiza-se a análise do ambiente, em relação às ameaças e oportunidades decorrentes das variações e tendências do ambiente. Almeida (2003) identifica os seguintes segmentos ambientais: 1. clima: as decisões do governo com influência na organização; 2. solo: as características da população onde a empresa está inserida; 3. ambiente operacional: representam o conjunto de clientes, intermediários, fornecedores, prestadores de serviço e concorrentes e 4. ambiente interno: os funcionários e acionistas.

De acordo com Almeida (2003), a terceira etapa é Direção, e, nesta, deve-se estabelecer os objetivos, o ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas de modo geral. Ressalta-se que a meta é uma segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo tem uma importância maior, ou seja, é mais preciso em valor e em data, pois é mais próximo que o objeto.

Para Almeida (2003), a quarta etapa é Viabilidade, onde são elaborados os demonstrativos financeiros, (o processo, até chegar aqui, é predominantemente qualitativo). Nesta etapa são estruturadas idéias para que se defina o caminho que a entidade deverá seguir. Entretanto, esse caminho estabelecido nem sempre é possível, exigindo uma verificação de sua viabilidade, sendo para isso, necessários dados quantitativos. Na empresa, isso pode ser observado no demonstrativo de resultados, balanço, mutações e índices. Salienta-se que essa quantificação é necessária para tornar mensuráveis as informações relacionadas aos objetivos.

Finaliza Almeida (2003), que a quinta etapa é a Operacional, em que ocorre a coordenação operacional de ações e do cronograma.

2.4.1.1 Planejamento tático

O planejamento tático está diretamente voltado para as estratégias a curto e longo prazo dentro da organização. Oliveira (2006, p.48) afirma que “o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico” Ainda segundo Oliveira (2006, p.49), “o Planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o decisório da empresa”.

O principal desafio neste nível é promover um contato eficiente e eficaz entre o nível estratégico e o nível operacional.

“O planejamento, no nível tático, é utilizado para traduzir os objetivos gerais e as estratégias da alta diretoria em objetivos e atividades mais específicos” (BATEMAN, 1998).

É nesse nível que são definidas as ações a serem realizadas para se atingir os objetivos. Essas ações geralmente visam atingir determinado público e não a organização como um todo, por isso está inserida nesse nível tático.

2.4.1.2 Planejamento operacional

O planejamento operacional é responsável pela operacionalização dos objetivos e estratégias determinadas, para que, a execução das ações seja executada conforme definidas.

O Planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou plano operacionais. Oliveira (2006, p. 49).

O Planejamento Operacional tem a finalidade de maximizar os recursos da empresa aplicados em operações de determinado período. Este tipo de planejamento, geralmente, é de curto e médio prazo e envolve decisões mais descentralizadas, mais repetitivas e de maior reversibilidade.

Processo de uma menor amplitude, onde o foco é trabalhar junto aos funcionários não administrativos, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático (BATEMAN; SNELLI, 1998).

Para Leahy (2002), “o planejamento operacional se inicia com o levantamento do imobilizado e do número de pessoas à disposição da companhia; em outras palavras, a capacidade instalada da organização para atender à demanda dos clientes.”

Neste tipo de plano estuda as receitas, custos e despesas, indicando os valores que são necessários para manter o empreendimento no momento e no futuro, considerando tendências e objetivos estratégicos definidos. Não somente as questões de valores, que são de suma importância, mas também toda a estrutura das operações necessárias para a geração dos componentes valorados.

Portanto o planejamento operacional está direcionado ao funcional da empresa, ou seja, é responsável pela programação e execução diária das estratégias.

2.5 Implementação Planejamento Estratégico

No decorrer do processo de criação do planejamento estratégico, algumas mudanças organizacionais e estruturais poderão ocorrer, por este motivo vale ressaltar que o planejamento, deve ser, definido com objetivos claros e bem estruturado e também deve ocorrer a manutenção para se alcançar o sucesso.

Segundo Mintzberg (2001), “as estratégias implementadas são aquelas decorrentes do encontro das estratégias formuladas com as que emergem no decorrer do processo de implementação.”

Portanto, é visível que o ato de planejar é fundamental para a gestão da empresa, os empreendedores devem ter conhecimento de suas informações de curto, médio e longo prazo, para corrigir os rumos e encontrar oportunidades.

Na visão de Oliveira (2006) “antes da explicitação da metodologia, deve-se estabelecer o que a empresa espera do planejamento estratégico, pois, somente dessa forma se pode verificar a validade da metodologia apresentada.”

De acordo com Cobra (1992),

[...] tudo começa como uma auto avaliação acerca do negócio da organização em que o negócio está e em qual deveria estar. É nesse ponto, portanto, que tem início a primeira fase do planejamento estratégico, que deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo desafio, a fim de constituir na dimensão crítica para o sucesso permanente.

Oliveira (2006), cita pontos que a empresa espera ter visão através do planejamento estratégico:

- a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- d) Conhecer e evitar as ameaças externas;
- e) Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:
 - a. As premissas básicas que devem ser consideradas no processo de P.E;

- b. As expectativas de situações almejadas pela empresa;
- c. Os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa para alcançar os resultados esperados;
- d. O quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e
- e. Como alocar recursos.

A implantação do Planejamento estratégico é um processo que determina os objetivos e estratégias para uma organização, com o intuito de traçar um futuro, seja a curto, médio ou longo prazo, visando atingir as metas traçadas. Na visão de Chiavenato (2003), “O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.”

Para dar início na implementação do projeto de planejamento estratégico, o gestor deve ter uma metodologia a seguir, e mesmo assim ainda fazer adaptações básicas quando necessário.

Oliveira (2006, p. 68) determina as fases para elaboração do Planejamento estratégico.

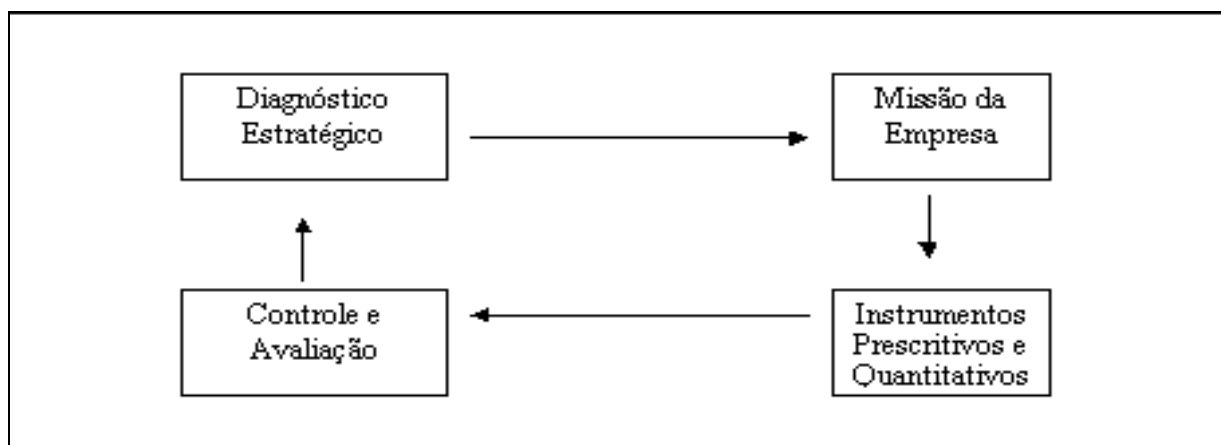


Figura 3 - As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico.

Fonte: Oliveira (2006)

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes: Fase I – Diagnóstico estratégico; Fase II –

Missão da empresa; Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos; Fase IV – Controle e avaliação.

Contudo vale ressaltar que não existe um modelo universal de planejamento a ser seguido, devido que, as empresas variam de acordo com o seu porte em pequena, médio e grandes empresas, porém, é sugerido que siga uma sequência de procedimentos, para se garantir à eficácia dos objetivos propostos.

Em continuidade com a metodologia a ser seguida, fica mais estruturada e organizada o projeto, podendo ser inserida na realidade da empresa, sofrendo alteração somente com os fatores internos e externos das organizações que se diferenciam, porém esses fatores devem sofrer constantes adaptações.

Seguindo a metodologia, no capítulo seguinte será dado início nas etapas de elaboração do planejamento estratégico, que é a elaboração do diagnóstico estratégico, onde se define a missão e visão estratégica da empresa e faz análise dos fatores internos e externos do ambiente do negócio, após definido a parte inicial, dá-se início na definição dos objetivos estratégicos, estratégias, e ações que deverão ser tomadas para alcançar os objetivos.

2.6 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico empresarial do planejamento é a primeira fase do projeto, é responsável pela análise e avaliação de aspectos internos e externos que influenciaram na execução. Alguns autores o denominam como a auditoria de seus potenciais.

Na visão de (VALADORES, 2002, p.18),

as finalidades do diagnóstico de situação são em um primeiro momento, fotografar a situação da empresa e de seu ambiente (interno e externo) no instante atual e, em um segundo e importante momento, dar ao dirigente os dados ou informações que ele e a empresa precisam para que esta seja alçada ou projetada para uma nova situação desejada, num futuro próximo.

Essa etapa do projeto é de suma importância, através dos indicadores determinados na avaliação do diagnóstico interno e externo que se projeta o futuro da empresa.

Nesta fase, também denominada auditoria de posição, deve-se determinar 'como se está'. Essa fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. (OLIVEIRA, 2006, p. 69).

Em resumo conclui que o diagnóstico empresarial é uma das fases mais delicadas do planejamento, uma vez, que é partir dele que são definidos, seus pontos fortes e fracos, portanto deve-se ser muito bem elaborado e detalhado.

OLIVEIRA (2006, p. 69), determina que “a fase do diagnóstico pode ser dividida em cinco etapas básicas, apresentadas a seguir: a) Identificação da visão; b) Identificação dos valores; c) Análise externa; d) Análise interna, e; e) Análise dos concorrentes”.

Desta forma, define-se a primeira fase do planejamento estratégico, identificando as áreas que são problemáticas e requererem mais atenção é acompanhamento e reforçando as áreas que são ricas e as destacando ainda mais. Em seguida será apresentado o conceito de missão, visão e identificação das análises internas e externas, contemplando a primeira etapa do processo de implementação do planejamento estratégico.

2.7 Missão

A missão está diretamente ligada à finalidade de existência da empresa, deve estar de acordo com os objetivos definidos que se pretende alcançar dentro da sociedade que está inserida.

Segundo Chiavenato (2003, p. 48) conceitua como “a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e definem o ‘negócio’ delimitando o seu ambiente de atuação”.

Em geral, a missão está alinhada com os seguintes aspectos:

a) Qual é a razão de ser da organização; b) Qual é o papel da organização na sociedade; c) Qual é a natureza do negócio da organização; d) Quais os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro. (CHIAVENATO, 2003, p. 48)

Na visão de Valadares (2002, p. 13) “A missão e o negócio estruturam a empresa para suas finalidades. Os princípios, crenças, contribuem devidamente para a forma de trabalhar”.

a missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de ‘quem a empresa atende’. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto a missão representa a razão de ser da empresa. (OLIVEIRA. 2006, p. 76)

Portanto, a visão deve ser criada de uma forma clara e objetiva, afim de que seus colaboradores consigam ter total conhecimento e possam se comprometer

com a organização, visando trabalhar para o alcance dos objetivos da empresa. É importante ressaltar que a missão deve estar de acordo com a visão e com os princípios preestabelecidos e que sejam possíveis de realização, abaixo segue definição de visão e a sua importância para a implementação do planejamento estratégico.

2.8 Visão

A visão é a definição de onde a empresa deseja chegar com a determinação de seus objetivos e dentro da sua área de atuação. Segundo OLIVEIRA (2006, p. 88), “Visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo e mais longo e uma abordagem mais ampla”.

“A elaboração da visão de negócios é um processo carregado de emoção, pois, o que se procura reconhecer é o propósito de ser da organização”. CHIAVENATO E SAPIRO (2003, p. 67). Portanto a visão é a parte do projeto que é regada a emoções e definições de futuro, porém, não deve ser definido somente por uma pessoa, mais sim, pela gestão inteira da empresa.

Na visão de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 64), a visão organizacional – ou visão do negócio – é o sonho acalentado pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios.

É importante que as empresas definam uma visão clara e que seja possível de se alcançar ao longo do período, tornando assim a equipe comprometida para alcançar a realização dentro no período determinado.

Para a continuidade na implementação do planejamento estratégico, após definido a missão e visão da empresa, deve-se estabelecer os princípios organizacionais, também conhecidos como os valores da empresa, os mesmo servem como regras a serem seguidas dentro da organização.

2.9 Definição dos Princípios

A definição dos princípios é extremamente importante, pois, estabelece as regras a serem seguidas da empresa e demonstra o caráter da empresa, tornando-a mais valorizada e competitiva perante a sociedade.

Na visão de Oliveira (2006, p. 89), “valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”.

“Os princípios organizacionais referem-se a conceitos dos quais não se está disposto a abrir mão, como ética e honestidade”. (CHIAVENATO E SAPIRO 2003, p. 89). Além de definir as regras organizacionais os princípios determinam a transparência dos procedimentos da empresa, tornando-a confiável.

Ainda conforme os autores (2003, p.89), é o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo. São os ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas da organização.

Portanto, os princípios ou valores da empresa nunca devem ser feridos, pois, são determinações que a empresa e seus colaboradores respeitam e seguem como orientação para o caminho. Finalizando a etapa da definição dos princípios, parte-se para a análise dos pontos fracos e fortes da empresa, que serão conceituados no tópico seguinte.

2.10 Análise Interna

A análise interna refere-se à verificação dos pontos fortes e fracos internos da empresa, que auxiliam a implementação do planejamento estratégico.

Na visão de OLIVEIRA (2006, p. 102),

a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercados.

Para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, o executivo deverá analisar uma série de aspectos, entre os quais podem ser citados:

funções a serem analisadas; aspectos organizacionais; abrangência dos processos; níveis de controle e avaliação; critérios de avaliação; e obtenção das informações. (OLIVEIRA, 2006, p. 103).

Portanto, a etapa de verificação dos pontos fortes e fracos da empresa, são de extrema importância para o planejamento, uma vez que, descobertos pode-se criar estratégias para reforçar os pontos fortes tornando esses pontos um diferencial, já os pontos fracos, deve-se, eliminar por completo ou adaptar-se a esses importunos.

Sendo assim, definido os pontos fortes e fracos da análise interna da empresa, parte-se para a análise externa verificando as suas oportunidades e ameaças de mercado.

2.11 Análise Externa

A análise externa determina as oportunidades e ameaças que a empresa irá encontrar dentro do período e da sociedade que atua. Conforme OLIVEIRA (2006, p 92) afirma que,

a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejada no futuro.

A abordagem ao ambiente externo da empresa deverá buscar informações, as mais reais possíveis, dentro de três blocos assim apresentados: VALADARES (2002, p. 19): Bloco 1 – Identificação de ameaças e oportunidades à empresa; Bloco 2 – Análise do contexto negócios x produtos x mercados; Bloco 3 – Identificação dos valores dos clientes.

Os gestores devem estar atentos para as oportunidades e fazer delas um diferencial, tornando-a mais competitiva e vantajosa, ao contrário das ameaças que devem ser visualizadas com antecedência e encontrados métodos de eliminá-la ou adaptá-la a gestão da empresa. Para Oliveira (2006, p. 95) “uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a empresa”.

Conforme CHIAVENATO E SAPIRO (2003, p. 103) o diagnóstico estratégico externo – também denominado análise ambiental ou auditoria de posição – é a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente. A finalidade do diagnóstico estratégico externo é identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial, analisar a concorrência e entender os grupos estratégicos.

Para a gestão da empresa é de extrema importância que estejam sejam ligados aos fatores internos e externos que estão envolvidos, os mesmos afetam diretamente o crescimento e a sustentação da empresa. Pode-se citar os fatores como os tributários, econômicos, ambientais e de gestão que tem influência direta no desenvolvimento da empresa.

Identificando os fatores interno e externo que estão diretamente ligados á empresa, segue-se com a fundamentação e definição dos objetivos, que são fundamentais para a implementação do planejamento estratégico.

2.12 Definição dos Objetivos

A definição dos objetivos é parte fundamental da implementação do planejamento estratégico, pois, é a determinação das metas que pretende alcançar no decorrer do período. Na visão de Valadares (2002, p. 65) “definindo objetivo como um alvo ou um ponto que a empresa deseja alcançar, atingir no futuro. Deverá ser quantificado e possuir um prazo para sua realização”.

Segundo OLIVEIRA (2006, p. 158), “Os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir”. Portanto os objetivos devem ser definidos bem transparentes e concretos, pois, irão definir o futuro da empresa.

O sucesso no alcance dos objetivos organizacionais almejados será função da implementação de boas estratégias, que possibilitem o planejador a deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis, aproveitando as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizando as ameaças. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003, p. 275).

Os objetivos são influenciados pela a análise dos pontos fortes e fracos da empresa, como também das oportunidades e ameaças, por isso, devem ser

elaborados objetivos com o intuito de realçar os pontos fortes e as oportunidades e de minimizar os fracos e as ameaças, tornando assim, os objetivos realizáveis.

Os objetivos devem ser elaborados por níveis hierárquicos e por setores para a melhor administração de resultados. Para Valadares (2002, p. 66) “quanto aos principais setores da empresa onde deverão recair as atenções dos empresários para a fixação de objetivos, são eles: - Marketing e Vendas; Inovação; Recursos humanos; Recursos financeiros, físicos; Produtividade; Responsabilidade Social; e Lucratividade.

Na visão de Oliveira (2006, p. 162) “objetivos servem para as seguintes finalidades da empresa:

- fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa;
- dar consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes executivos;
- estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperados; e
- fornecer a base para o controle e as ações corretivas.

Delimitado os objetivos e metas que a empresa deseja alcançar no decorrer do período estabelecido, dá se inicio na conceituação e elaboração das estratégias para a melhor realização dos objetivos traçados.

2.13 Definição das Estratégias

As estratégias são o processo de implementação, responsáveis pela elaboração de análise dos objetivos e criação das estratégias para a execução dos mesmos.

Na visão de Oliveira (2005, p.57), “O desenvolvimento de uma estratégia deve remontar ao processo de uma análise do objetivo empresarial e incorporar ao processo a máxima aplicação de imaginação e criatividade”.

O sucesso no alcance dos objetivos organizacionais almejados será função da implementação de boas estratégias, que possibilitem o planejador a deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis, aproveitando as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizando as ameaças. CHIAVENATO E SAPIRO (2003, p. 256).

Para Valadares (2002, p. 86) “uma estratégia bem-sucedida vem a depender não só de sua escolha intrínseca como também da competência da alta administração, da estrutura organizacional, dos sistemas gerenciais e até mesmo das pessoas”. Portanto, para o sucesso das estratégias não dependem apenas da definição dos seus objetivos, mais sim, de todo o processo que a envolve para a execução.

Segundo Oliveira (2006, p. 194) “as estratégias podem ser classificadas das mais diferentes formas, as quais podem ajudar o executivo a se enquadrar em uma ou mais situações:”

- Quanto à amplitude;
- Quanto à concentração;
- Quanto à qualidade dos resultados;
- Quanto à fronteira;
- Quanto aos recursos aplicados.
- Quanto ao enfoque;

Ainda na visão de Oliveira (2006, p. 190) “o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com o seu ambiente. E, nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida”

Na idéia de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 259). “os modelos estratégicos atuam como ferramentas que apóiam a tomada de decisão, estimulando e inspirando as decisões, a partir das premissas estabelecidas.”

Portanto, para se alcançar o sucesso na execução das estratégias definidas, os gestores devem identificar as vantagens e desvantagens, para poder usar os recursos devidos.

A organização deve definir as estratégias de acordo com a sua situação. Em seguida serão conceituadas as principais estratégias utilizadas pelas empresas.

2.14 Estratégia de Sobrevivência

A estratégia de sobrevivência como o nome mesmo já diz, sobrevivência, quer dizer sobreviver de algo, ou seja, refere-se às alternativas de identificar as ameaças e pontos fracos da empresa.

Segundo Oliveira (2006, p. 197) “Este tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas (alto índice de pontos fracos e ameaças externas)”.

Valadares (2002, p. 88) também confirma a afirmação de Oliveira conforme:

Quando a empresa, sob este quadro, conta ainda com desvantagens competitivas em relação aos fatores críticos de sucesso em um determinado negócio, ela, ao utilizar esta estratégia, adota como seus principais componentes (todos buscando neutralizar as ameaças – principalmente estas e pontos fracos).

Na visão de Oliveira (2006, p. 198) “Os tipos de estratégia que se enquadram na situação de sobrevivência das empresas são:”

- Redução de Custos: Alguns aspectos importantes que o executivo pode implementar são: reduzir pessoal e níveis de estoque, diminuir compras, efetuar leasing de equipamentos, melhorarem produtividade, diminuir os custos de promoção e outros.

- Desinvestimento: As empresas param de investir em produtos de segunda linha, que estavam comprometendo a sustentabilidade da empresa.

- Liquidação de negócio: Está é a última opção de estratégica, só deve ser usada em último caso, ocorre normalmente quando a empresa trabalha somente com um tipo de produto ou negócio e não consegue reativar ou inovar.

Portanto, a empresa deve analisar seus objetivos mais específicos e definir qual estratégia deverá usar naquele momento e quais tipos de recursos utilizarem.

2.15 Estratégia de Manutenção

A estratégia de manutenção é um modelo de estratégia usada em situações complicadas, porém com grande destaque dos pontos fortes, podendo realocar ou reestrutura a estratégia e aproveitar esses recursos positivos.

“Manter é, muito à frente de sobreviver, embora ainda seja uma atitude defensiva diante as ameaças existentes em um cenário nomeado como não otimista” (VALADARES, 2002, p. 90).

Na visão de Oliveira (2006, p. 199) “a estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, é a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças”. Portanto, a manutenção é a visão antecipada de um momento de dificuldade, e formas de se redefinir a melhor estratégia de superar.

Para Oliveira (2006, p. 199), a estratégia de manutenção pode apresentar-se de três formas:

- Estratégia de estabilidade: Refere ao equilíbrio num estado de ameaça ou retorno em caso de perda;
- Estratégia de nicho: Dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas;
- Estratégia de especialização: Conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produtos versus mercados.

Portanto, a estratégia de manutenção atua na renovação e atualização do seu negócio ou de determinado produto, com a utilização de recursos disponíveis, tornando-a inovada e em consequência aumentando sua rentabilidade.

2.16 Estratégia de Crescimento

O fundamento estratégico aqui é identificar e se alavancar nas oportunidades. Por isto é de cenário otimista. Nesta estratégia é momento de usufruir dos pontos fortes da empresa e determinar formas de crescimento. (VALADARES, 2002).

Conforme OLIVEIRA (2006, p. 200),

embora a empresa tenha predominância de pontos de fracos o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente, é usufruída a situações favoráveis pela empresa. Normalmente, o executivo procura, nesta situação, lançar novos produtos, serviços, aumentar o volume de vendas

Ainda na visão de OLIVEIRA (2006) podemos destacar algumas estratégias de crescimento:

- a) Estratégia de inovação: Desenvolvimento de novas tecnologias, visão antecipada de mercado;

b) Estratégia de internacionalização: Tenta estender suas atividades para fora do país de origem;

c) Estratégia joint venture: estratégia de união entre duas empresas para criação de um produto ou serviço;

d) Estratégia de expansão: processo de expansão de empresa, porém essa estratégia deve ser muito bem estudada.

É importante ressaltar que o crescimento da empresa deve otimizar os recursos e as oportunidades disponíveis, portanto todo o processo deverá ser feito de forma sustentável com os recursos financeiros da empresa, para que não ocorra descontrole e problemas futuros.

2.17 Implantação da Estratégia

Para a completa realização duma estratégia, são necessárias diversas formas de integração. Uma delas é a integração dos elementos existentes dentro da organização, necessários à implementação da estratégia pretendida. Outra forma de integração é ligar as funções aos negócios, os negócios às empresas e as operações internacionais às multinacionais. Mas o mais crítico é integrar os objetivos a curto prazo com os objetivos a longo prazo descritos na missão e visão da organização.

À implementação duma estratégia são necessários alguns requisitos como delegação de responsabilidades, canais de comunicação, etc. É com base nestes requisitos que os gestores estabelecem a estrutura organizativa necessária à implementação.

Durante este processo é preciso controlar, por duas razões: manter os esforços focados no mesmo objetivo e para proceder a ajustes sempre que necessário, devido ao aparecimento de imprevistos. Os meios usados pelos gestores podem ser prêmios (compensações), regras ou até mesmo a cultura da organização que influencie o comportamento dos seus colaboradores.

Denis; Champagne (1997, p. 67) relatam que o processo de implantação de uma intervenção deve, antes de tudo, ser abordado segundo uma perspectiva política. Ele sofre, todavia, as pressões de caráter estrutural, isto é, as

características estruturais de uma organização que funcionam em sinergia ou em antagonismo na atualização das estratégias dos autores.

Na implantação da estratégia deve-se analisar a concorrência, pois esta conhece a estratégia e com certeza providenciará planos de ações mais eficazes em relação à sua própria organização, por isso deverá rever suas estratégias, pois tem que estar sempre de acordo com os objetivos a serem alcançados.

2.18 Orçamento Empresarial

Segundo o Dicionário Aurélio, orçamento é cálculo da receita e da despesa. Descrição pormenorizada dos materiais e das operações necessárias para realizar uma obra, com a estimativa da despesa. Cálculo da receita e despesa da administração pública em um exercício financeiro.

Nessa perspectiva Frezatti (2007, p. 46), acrescenta que:

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. Em termos gerais, é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para o *accountability*.

Welsch (1973) define orçamento como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões.

Boisvert (1999) aduz que o orçamento é um conjunto de previsões quantitativas apresentadas de forma estruturada, uma materialização em valores dos projetos e dos planos. Ele é composto por dados financeiros e não financeiros: os últimos são expressos em função de medida dos recursos apropriados (quilograma, litro, horas etc.) As quantidades inscritas no orçamento podem vir de dados históricos ou ainda estudos, como análise de um processo de produção por uma equipe de engenheiros industriais. No caso das vendas, os dados, são tirados de análise de mercado, que às vezes se encaixam nos modelos estatísticos previstos.

Para Padoveze (2010) orçamento é:

A expressão formal de planos de curto prazo (um ano), com base nas estruturas empresariais existentes e/ou já programadas. Decorre dos planos operacionais, na parte que é relativa ao próximo exercício contábil, ou seja, a programação operacional.

Baseado no orçamento, os gestores podem traçar suas metas e as estratégias para atingi-las. Esse planejamento deve ser flexível, elaborado de forma que possa vir a se adaptar as mudanças do mercado, com o intuito de atender as necessidades da organização.

2.19 A Inter-Relação entre o Planejamento Estratégico e o Financeiro

Para Neves e Neves (2002, p.16), a análise de uma decisão, seja ela estratégica tática ou operacional, sob a ótica econômica e financeira, contempla necessariamente as seguintes questões: “(i) como a decisão afeta retornos; (ii) como a decisão afeta risco; (iii) como a decisão afeta a liquidez de ativos; (iv) como a decisão afeta a base de capital”.

Para Maciel (2006) um dos grandes desafios para as empresas está relacionado ao lucro, ao qual proporciona a manutenção de suas atividades operacionais, recursos para pagamento dos seus compromissos e suporte às estratégias de crescimento. Independentemente do porte da empresa, é necessário que as empresas mantenham seus controles financeiros e assim correspondam às suas necessidades, os quais devem fornecer aos seus administradores as informações mínimas necessárias para a mensuração dos resultados e acompanhamento das metas financeiras estabelecidas pelos gestores da organização.

2.19.1 A Importância do Planejamento e Controle Financeiro para o Desempenho Empresarial

Em todas as atividades da empresa manter um planejamento principalmente na área financeira é muito importante para uma gestão eficaz. Entendendo o que significa gestão se torna propício para usar um planejamento que gere sucesso. Para Perez Junior, Pestana e Franco (1995, p. 12): "Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo.

O processo de planejamento financeiro decorre da necessidade da empresa em crescer, de forma ordenada, tendo em vista a implantação e a adequação de padrões, princípios, métodos, técnicas e procedimentos racionais, práticos e competitivos no tempo. O sistema orçamentário global consiste em: planejar todas as atividades a serem desenvolvidas para que possam ser cumpridas; projetar a obtenção de todos os recursos necessários, dentro de determinado prazo, para fazer o planejamento acontecer na empresa; controlar as etapas à medida que são executadas; e avaliar periodicamente os valores realizados com os valores planejados. (ZDANOWICZ, 2001, p. 13)

Halloran (1994, p. 22), sobre o planejamento financeiro, presume a sua elaboração e resume: "embora as projeções financeiras sejam apenas uma estimativa, elas tornam-se mais concretas à medida que você colhe um número maior de informações".

Ross *et al.* (1995, p.522) afirmam: "O planejamento financeiro determina as diretrizes de mudança numa empresa. É necessário porque (1) faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho, (2) as decisões de investimento e financiamento da empresa não são independentes, sendo necessário identificar sua interação, e (3) num mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas."

Groppelli E Nikbakht (1999, p. 17) comentam que:

o planejamento financeiro envolve os prazos adequados dos investimentos a fim de evitar a expansão excessiva e uso ineficiente de recursos. O uso ótimo dos recursos disponíveis significa explorar diferentes opções e selecionar aquela que resulte no maior valor total. Isso também significa adotar meios efetivos de determinar quanto captar a fim de reduzir os riscos financeiros. O financiamento usado para levantar fundos deve incluir cláusulas de segurança que permitirão aos administradores refinanciar a dívida quando as condições de mercado se tornarem favoráveis

Gitman (1987, p.250) afirma: "os planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, esses veículos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismo de controle estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais."

Segundo Machado (2002, p. 3), "o planejamento e administração da movimentação de recursos financeiros, é outra tarefa importante exercida pelo

administrador financeiro. Consiste na tomada de decisões fundamentadas em projeções financeiras para um determinado período futuro (orçamentos).”

2.19.2 A Gestão Estratégica e Financeira no Planejamento Organizacional

Segundo Brondani e Barbosa (2005), planejamento estratégico significa a formulação de um sistema com objetivos e ações alternativas, finalizando na escolha melhor para a ação, e também diz respeito a implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões inter-relacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos.

Oliveira (1995, p. 26) divide as principais falhas do planejamento estratégico: “antes do início da elaboração; durante a elaboração e durante a implementação”. Entre as falhas no início da elaboração, destaca-se a “não-preparação do terreno para o planejamento estratégico na empresa, mais especificamente a não-esquematização do sistema de controle e avaliação do planejamento estratégico: é essencial que o executivo estabeleça os critérios e parâmetros, bem como o sistema de informações necessárias para o adequado controle e avaliação do planejamento estratégico, enfim, o sucesso do planejamento estratégico depende do controle e da avaliação que acontecem a partir da existência das ferramentas da contabilidade gerencial e financeira”.

Para compreender como a gestão financeira está integrada ao planejamento estratégico é fundamental conhecer o conceito de finanças e o papel do administrador financeiro.

2.20 Balanced Scorecard

Para KAPLAN e NORTON (1997), “o Balanced Scorecard é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação [...] qualquer que seja a abordagem utilizada [...] para a formulação de sua estratégia, o Balanced Scorecard oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas...”.

Nesse contexto, Campos (1998) ressalta que o *balanço scorecard* deve preocupar-se em espelhar a estratégia e que, ao fazê-lo, soluciona uma das

principais deficiências dos sistemas gerenciais tradicionais: “ a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia a longo prazo com as ações e os resultados a curto prazo.

Na concepção de Olve, Roy e Wetter (1999), os principais benefícios conseguidos através da implantação do BSC, estão relacionados com:

- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de cada funcionário para com a organização;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de avaliação que está sendo cada vez mais usada para medir desempenho. A estratégia da organização é avaliada segundo perspectiva financeira, perspectiva de cliente e medidas operacionais (WILLYERD, 1997).

Sendo assim, fica claro que o *Balanced Scorecard* preenche a lacuna da grande maioria dos sistemas gerenciais, que é a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia utilizada, e quando utilizado em pequenas empresas facilita o processo de gerenciamento ajudando a estas na manutenção da sua sobrevivência ao permitir a gestão da sua estratégia.

2.21 Mapa Estratégico

Mapa Estratégico é considerado uma outra ferramenta, que utiliza as mesmas perspectivas do *Balanced Scorecard*. O mesmo tem o intuito de fornecer um modelo para uma representação simples da organização, das relações de causa e efeito entre os objetivos tanto das dimensões aprendizado/crescimento e

processos internos (vetores do desempenho), quanto das dimensões mercadológica e econômico-financeira (resultados) da estratégia.

KAPLAN E NORTON (2004) explicam que o mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao *Balanced Scorecard*, ilustrando a dinâmica temporal da estratégia, e também adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco, ao mesmo tempo em que o *balanced scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Porém, as organizações devem lançar um conjunto de programas que criarão valor e condições para que se realizem as metas e os objetivos de todos os indicadores.

De acordo com os mesmos autores, existem alguns princípios que norteiam o mapa estratégico, são eles:

- a) a estratégia equilibra forças contraditórias;
- b) a estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes;
- c) cria-se valor por meio dos processos internos;
- d) a estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos; e o
- e) alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

KAPLAN E NORTON (2004) explicam que o mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao *Balanced Scorecard*, ilustrando a dinâmica temporal da estratégia, e também adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco, ao mesmo tempo em que o *balanced scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Porém, as organizações devem lançar um conjunto de programas que criarão valor e condições para que se realizem as metas e os objetivos de todos os indicadores.

2.22 Plano de Ação

Segundo Porter (1985), faz-se necessário definir claramente quem será o responsável pela execução de determinada ação, como e quando será implementada, qual será o cronograma a ser seguido e qual será o custo da mesma, ou seja, fazer um plano de ação.

Geralmente o plano de ação mais comum se baseia em três modelos: liderança total em custos, diferenciação e foco.

Vantagem Competitiva			
		Baixo Custo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Foco em Custo	3B. Foco na Diferenciação

Figura 4 – Modelo de Plano de Ação

Fonte: Porter (1985, p.12)

Conforme o mesmo autor, no modelo da liderança total em custos, a atenção do plano de ação, é voltada para a produção, distribuição e qualquer outro setor diretamente aos custos, no sentido de reduzi-los sem grande impacto na qualidade geral do produto, sendo assim possível, se obter um produto com preço menor que a concorrência e com base nisso, dominar uma maior fatia de mercado progressivamente rumo à liderança.

No modelo de diferenciação, a atenção central do plano de ação também é voltada para a produção e distribuição, no entanto, engloba também outros setores da organização, como o *marketing*, o design, a pesquisa e desenvolvimento ou outros de acordo com o caso específico e, desta vez os esforços serão concentrados no sentido de diferenciar seu produto ou serviço dos demais concorrentes, em alguma característica desejada pelos consumidores. Por exemplo, na qualidade, praticidade, rapidez de entrega, resistência, estilo, etc. No entanto, a literatura e a prática demonstram que é comum conseguir liderança em uma característica, e raramente em duas ou mais. Até mesmo por uma questão de lógica, o mais

resistente não deverá ser ao mesmo tempo o mais bonito, o mais barato e o de maior *status* ou tradição, e ao mesmo tempo ainda conseguir ser o mais prático, o de entrega mais rápida, o mais fácil de usar, e o mais eficiente e seguro, e assim por diante.

O modelo do foco pode tanto ser um, o outro, ou ambos os exemplos supracitados, com a diferença que ao invés de almejar um grande mercado, será concentrado em ver um segmento menor.

3 ESTUDO DE CASO

No presente capítulo apresenta-se o estudo de caso do trabalho em questão.

Inicialmente, apresenta a caracterização da empresa em análise, na sequência foi dado início a proposta de um planejamento estratégico definindo o mapa e estratégias a serem seguidas.

A empresa referida neste trabalho é uma Indústria e comércio de cosmético da, localizada em Içara, Santa Catarina.

3.1 Setor Cosmético

Em pesquisa no site de consultas determina que a palavra cosmético vem do grego *kosmetikós*, que significa "o que serve para ornamentar".

Há muitos séculos antes de Cristo o cosmético já era utilizado por rainhas que queriam ser símbolo de beleza, um exemplo é a Cleópatra a lendária rainha do Egito que usava lamas do Rio Nilo e leite de animais para ficar mais jovem, relato como estes estão descritos na bíblia do velho testamento.

Nessa época já havia homens que gostam de se embelezar. Era muito comum a preocupação com a aparência entre os faraós, eles acreditavam que continuariam belos após a morte, inclusive foi encontrado no sarcófago de Tutankamon um faraó, cremes e potes de azeites que na época eram utilizados em tratamentos de beleza. Informações como essas são encontradas no *site* Bel Col.

A preocupação com a beleza era tanta que as mulheres se submetiam a utilizar fórmulas absurdas como sangue de avestruz misturado com orvalho fresco e urina de elefante. Isso mudou apenas com a chegada dos salões de beleza, a inauguração do primeiro foi em 1910 em Londres, conforme relato da revista *Época*.

O cosmético também passou por um período bem difícil, uma lei grega no século II proibia que as mulheres usassem maquiagens antes do casamento, caso fosse comprovado a utilização, o casamento poderia ser até cancelado. As únicas pessoas que poderiam utilizar maquiagens eram as pessoas mais velhas e artistas de teatro.

De acordo com a revista Época o cosmético chegou ao Brasil apenas em 1950, nesse período o mercado já disponibilizava grandes novidades como produtos masculinos e a venda direta. Os anos 70 e 80 foi um período com grandes novidades neste ramo, a utilização de cores variadas, tratamento a *laser*, produtos multifuncionais entre outros.

A solidificação do cosmético aconteceu mesmo nos últimos 50 anos, as fórmulas caseiras foram deixadas de lado abrindo espaço para os produtos industriais. Hoje em dia com o avanço da tecnologia, a entrada das mulheres no mercado de trabalho e a grande preocupação dos homens com a beleza, o cosmético deixou de ser um produto até então supérfluo e passou a ser uma necessidade pessoal, além do cuidado com o corpo os produtos possuem poder de elevar a auto-estima de cada indivíduo.

3.2 Histórico da Empresa

A OMNES Indústria e Comércio de Cosméticos Ltda foi fundada no ano de 2004 pelos sócios Ricardo Bunn e Katiana Trichês, tendo como sede laboratorial uma sala no edifício Centro Profissional em Criciúma, onde foram elaborados seus primeiros produtos e encaminhados para análise da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), após liberação iniciaram as atividades comerciais. Em Maio de 2006 a empresa mudou-se para Içara, local em que esta localizada a sede da empresa, onde é fabricado e desenvolvido todos os produtos. Nesse mesmo ano foi lançado o primeiro livro de beleza Omnes, no livro encontram-se fotos e detalhes de cada produto, assim como os preços sugeridos de venda. O site também entrou no ar nesse período.

Os produtos são comercializados através da venda direta mais conhecida como venda por relacionamento.

A Omnes entrou no mercado para inovar e produzir produtos de extrema qualidade, tanto que pretende concorrer com empresas de renome internacional, o público alvo são cliente da classe A e B.

No início, a empresa trabalhava com clientes apenas de Santa Catarina, hoje existem clientes no Rio Grande do Sul e Paraná, começando a expandir para São Paulo. Em alguns casos, quando há interesse de clientes fora dessa reunião

efetuamos a venda através do site. A empresa utiliza ao máximo a tecnologia para divulgar, abrir novos nichos de mercado e manter contato com as Promotoras de Beleza.

Atualmente a empresa possui unidade industrial, laboratórios de Pesquisa & Desenvolvimento e Qualidade & Microbiologia para garantir o resultado eficaz de cada produto.

No decorrer do ano de 2011 a mesma passou por um momento reestruturação, trocando de sócios e modificando sua administração.

3.3 Mercado de Atuação

A OMNES Cosméticos vem atuando no mercado interno, inicialmente pela região Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná, fornecendo produtos para o corpo, cabelo, rosto e para o ambiente. E empresa estudada ainda está em fase de crescimento, porém, já é notável o seu grande potencial, pelo seu diferencial, que é prezar muito pela inovação e qualidade de seus produtos.

Para poder se destacar é produzir produtos de alta qualidade, os gestores investem em treinamento e estudo de seus farmacêuticos responsáveis, para que, possam trazer a proposta da empresa para o mercado.

A empresa está em fase de crescimento, hoje as concorrentes são empresas do porte da Natura, mas futuramente pretende-se concorrer com empresas como Victoria Secret's, Lancôme e Anna Pegova.

3.4 Organograma

Por estar em processo de crescimento e expansão, a empresa não possui um setor de recursos humanos bem estruturado e definido, porém, possui entendimento de que para se possuir profissionais de qualidade e comprometidos é necessário investir nos mesmos. Atualmente a OMNES conta com 11 colaboradores diretos e 5 indiretos, reflexo de sua estrutura em processo de expansão.

A todos os seus colaboradores a empresa oferece ótimo ambiente de trabalho, vale transporte, seguro de vida e refeitório dentro da empresa.

O organograma é responsável pela representação formal da empresa. A estrutura organizacional a seguir está composta por três níveis hierárquicos, sendo que o quadro de funcionários é composto por 11 pessoas e existem na organização 10 funções distintas. Os setores Administrativo/Financeiro e Aux. Administrativo são comandados pela mesma pessoa.

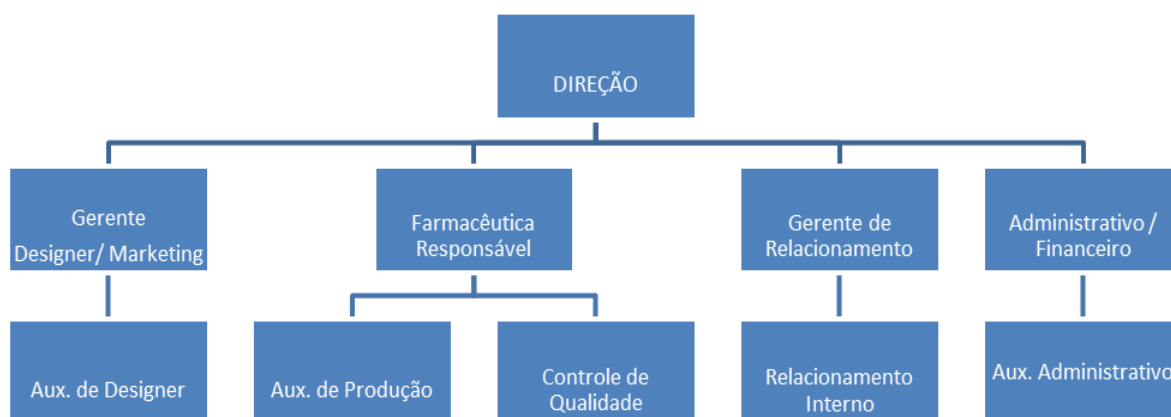


Figura 5- Organograma

Fonte: Figura elaborada pela acadêmica.

3.5 Processo para Elaboração do Planejamento Estratégico

A proposta de planejamento estratégico foi apresentada para uma indústria de cosméticos localizada no município de Içara, Santa Catarina. Primeiramente, definiu-se a missão e a visão estratégica, logo após, estabeleceu-se os princípios balizadores da empresa e que devem ser seguidos pelos colaboradores. Passo seguinte efetuou-se a análise dos ambientes interno e externo. Após conhecer os ambientes, elaborou-se os objetivos, definindo-se então as estratégias, de acordo com os objetivos estabelecidos anteriormente, e então criou-se os planos de ação, o mapa e o controle das estratégias.

Em seguida, apresenta-se as demonstrações contábeis e orçamentarias da empresa e suas devidas comparações de diferentes períodos para análise de viabilidade do projeto, para, então de obter o sucesso dessa ferramenta de gestão.

O período proposto do planejamento estratégico é de cinco anos, sendo utilizado das premissas definidas pela gestão.

3.6 Proposta Planejamento Estratégico Omnes Cosméticos

3.6.1 Missão

A missão da empresa em estudo foi definida com base no seu ramo de atividade e no que a empresa quer proporcionar a todos os seus parceiros, seja eles, clientes, colaboradores, fornecedores e demais contribuintes para a empresa. Sendo assim, apresenta-se a missão da OMNES como sendo:

Proporcionar aos clientes e funcionários a elevação da auto-estima e bem estar, garantir o resultado eficaz que cada produto se propõe tendo a satisfação do consumidor e dos seus colaboradores como um dos principais objetivos a serem alcançados.

Definida a missão, deve-se criar a visão da empresa, onde a mesma tem que estar na mesma linha de raciocínio da missão.

3.6.2 Visão

A visão da OMNES foi definida com objetivo que a empresa pretende alcançar em determinado período, como ela quer ser vista pela sociedade. Diante disso, apresenta-se a visão:

Ser no mercado a marca Preferida dos Consumidores pela Eficácia e Inovação dos Produtos.

Após, definida a missão e visão da empresa, parte-se para a etapa de definir os princípios que influenciarão nas atitudes da empresa, bem como de seus colaboradores para execução do projeto.

3.6.3 Princípios

Os princípios da OMNES foram definidos de acordo com a sua missão, estabelecendo regras a serem cumpridas dentro e fora da empresa para o sucesso de sua missão. Desta forma, são definidos os princípios da OMNES:

- Pesquisa e Desenvolvimento
- Controle e Qualidade
- Eficácia
- Garantia
- Tecnologia e Inovação
- Credibilidade
- Relacionamento
- Ética
- Criatividade

3.7 Análise Interna

A análise interna determina a análise dos pontos fracos e fortes do meio ao qual a empresa está inserida. A OMNES possui os seguintes pontos fortes e pontos fracos, levantados juntos aos gestores da empresa.

3.7.1 Pontos Fortes

Esses pontos são características positivas que podem contribuir para a competitividade e sustentabilidade da empresa.

- Alta tecnologia de produção,
- Estrutura própria;
- Agilidade na entrega, prazos curtos;
- Técnicos com alto conhecimento, com a capacidade de inovação e criação de novos produtos diferenciados;
- Utilização de matéria prima importada;

3.7.2 Pontos Fracos

Esses pontos são características negativas que podem afetar o desempenho da empresa, colocando a em desvantagem.

- Inexistência do setor de marketing;
- Falta de profissionais qualificados no setor de relacionamento;
- Falta de uma política comercial eficiente;
- Custo operacional do setor comercial alto, direcionando para índices menores de lucratividade;
- Falta de fornecedores de embalagens;
- Grande concorrência de mercado, tornando difícil a entrada no mercado;

3.8 Análise Externa da Omnes

A análise externa representa o estudo do ambiente externo da empresa, onde analisasse as oportunidades e ameaças externas, ou seja, identifica os pontos que afetam positivamente ou negativamente no progresso da empresa. São pontos que não estão sob o domínio da OMNES, porém através da análise, pode-se precaver dos pontos negativos e aproveitar-se dos positivos.

3.9 Oportunidades da Omnes

Segue abaixo as oportunidades externas identificadas que poderão contribuir para o fortalecimento e crescimento previsto na visão estratégica.

- Reestruturação do quadro societário;
- Nova gestão de administração;
- Crescimento poder aquisitivo brasileiro;
- Crescimento do PIB do país;
- Crescimento do mercado de cosméticos;
- Conquista no início de 2011 de novos mercados no estado de Alagoas, aonde a demanda de cosméticos é alto o ano inteiro;

3.10 Ameaças

As ameaças são fatores externos não controláveis, que a mesma deve trabalhar para supera-las, a seguir segue algumas ameaças levantadas.

- Sazonalidade das vendas;
- Carga tributária alta para o segmento;
- Excesso de concorrentes no mesmo mercado de atuação;
- Deslealdade de competidores, praticando preços abaixo da realidade do mercado;
- Monopólio de alguns fornecedores de embalagens;

Após definido as oportunidades e ameaças da empresa, dá-se início a elaboração dos objetivos para se atingir a visão definida.

3.11 Definição dos Objetivos Omnes

De acordo com o diagnóstico da empresa definido, dá se início da parte da definição dos objetivos do planejamento estratégico. Os objetivos são as metas que a empresa pretende alcançar para conseguir realizar a visão definida. Na empresa em estudo serão abordados objetivos por setores separados, sendo: gestão e finanças, comercial e *marketing*, industrial e tecnológico.

SETOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Comercial	Aumentar o faturamento em 50%
	Conquistar 90% mercado de SC, RS, PR
	Expandir em 50% nas regiões de SP, Nordeste
Marketing	Investir 20% do faturamento em propaganda
	Tornar o nome OMNES conhecido em todo Brasil
Industrial/Tecnologia	Aumentar o mix de produtos em 90%
	Conseguir pelo menos três novos parceiros de fornecedores de embalagens
Gestão	Criar 80% de política de procedimentos internos
	Definir política de cargos e salários
Finanças	Diminuir o índice o inadimplência para 3%
	Aumentar capital de giro em 50%

3.12 Mapa Estratégico

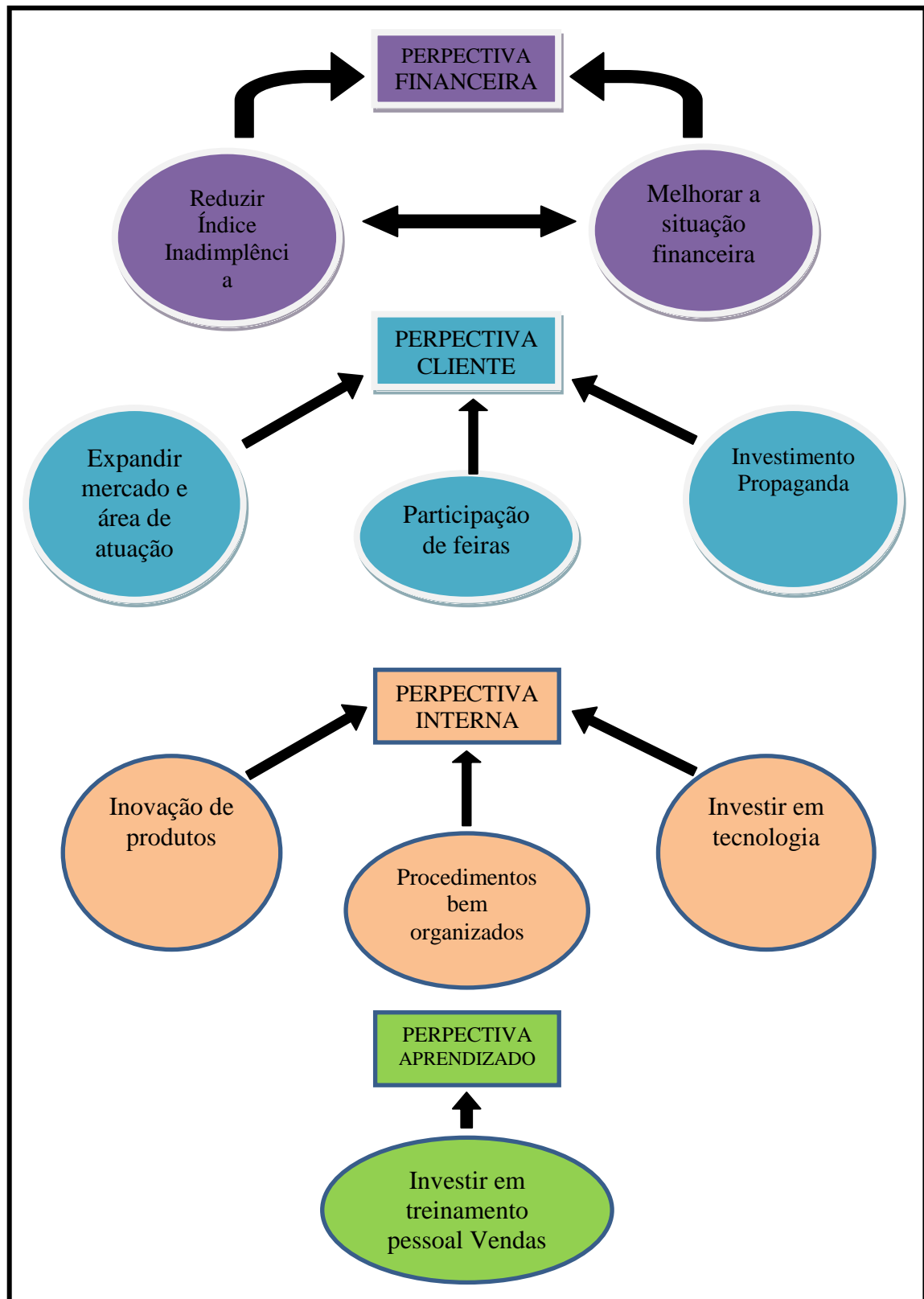


Figura 6 – Mapa Estratégico

Fonte: Autor, 2011

3.13 Definição Estratégias e Elaboração do Plano de Ação Omnes.

Após a definição dos objetivos, cria-se as estratégias e os planos de ação para dar início a implementação do Planejamento Estratégico.

3.13.1 Setor Comercial

Foram elaborados três objetivos para o setor comercial para se alcançar as metas definidas foram criadas às estratégia para cada objetivo definido.

Objetivo 1 Aumentar o faturamento em 70% até o ano de 2015, sendo estipulado um crescimento de 10% no primeiro ano e 20% por ano até 2015.

Estratégia 1 Investir na contratação de colaboradores com experiência;

Estratégia 2 Ampliar o mercado de atuação

Estratégia 3 Elaborar um plano de metas para as vendas compatível com o mercado e com a área de atuação;

Tabela 1- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 1/3

PLANO DE AÇÃO					
Área	Comercial				
Objetivo nº 1	Aumentar faturamento em 70%				
Estratégia nº 1/3	Investir na contratação de colaborador com experiencia				
Responsável	Gerente Vendas				
O que		Como	Quem	Período	
				Início	Fim
Contratação representantes	de	Recrutar por região nas seguintes regiões SC, RS e PR, sendo 1(um) para cada estado	Eloiza	2012	2015
Contratação telemarketing	de	Selecionar um telemarketing para atuar na matriz	Eloiza	2013	2015

Tabela 2- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 1/3

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 3- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 2/3

PLANO DE AÇÃO					
Área			Comercial		
Objetivo nº 1			Aumentar faturamento em 70%		
Estratégia nº 2/3			Ampliar a área de atuação		
Responsável			Gerente Vendas		
O que	Como	Quem	Período		
			Início	Fim	
Aumentar as vendas nas regiões de SC, RS e PR complementando os três estados do Sul.	Contratando representantes para atuar nessas regiões	Eloiza	2012	2015	

Tabela 2- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 2/3

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 4- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 3/3

PLANO DE AÇÃO				
Área		Comercial		
Objetivo nº 1		Aumentar faturamento em 70%		
Estratégia nº 3/3		Elaborar plano de metas compatível com a área de atuação		
Responsável		Gerente Vendas		
O que	Como	Quem	Período	
			Início	Fim
Definir política de metas de vendas	Por produto e por região	Eloiza	2012	2015
Criar manual de procedimentos internos do setor comercial	Definir os procedimentos internos do setor, elaborando manuais e regras.	Eloiza	2011	2015

Tabela 3- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 3/3

Fonte: Elaborado pela autora

Objetivo 2 Torna-se conhecida em 90% no mercado de atuação.

Estratégia 1 Participar de eventos de beleza das regiões de atuação;

Estratégia 2 Criar promoções e atrativos por região;

Tabela 5- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 1/2

PLANO DE AÇÃO				
Área	Comercial			
Objetivo nº 2	Tornar-se conhecida em 90% do mercado de atuação			
Estratégia nº 1/2	Participar de eventos de cosméticos e feiras			
Responsável	Gerente Vendas			
O que	Como	Quem	Período	
			Início	Fim
Verificar os eventos de cosméticos por região	Pesquisando em sites de associações por região	Eloiza	2012	2015
Analisar os eventos e feiras de maior público e rentabilidade	Participar de feiras criando estande e demonstrando sua estrutura ou apenas distribuindo brindes	Eloiza	2012	2015

Tabela 4- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 1/2

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 6- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 2/2

PLANO DE AÇÃO				
Área	Comercial			
Objetivo nº 2	Tornar-se conhecida em 90% do mercado de atuação			
Estratégia nº 2/2	Criar atrativos e promoções por regiões			
Responsável	Gerente Vendas			
O que	Como	Quem	Período	
			Início	Fim
Definir os produtos carro chefe por região	Fazendo análise de mercado	Eloiza	2012	2015
Criar promoções por produto e por regiões	Definindo os produtos de maior giro por região, criam-se estratégias de vendas	Eloiza	2012	2015
Definir atrativos por região e produtos	Criar brindes com divulgação da marca	Eloiza	2012	2015

Tabela 5- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 2/2

Fonte: Elaborado pela autora

Objetivo 3 Expandir em até 50% as vendas nas regiões de São Paulo e Nordeste.

Estratégia 2 Estudar o mercado de atuação e definir qual será o produto carro chefe

Estratégia 3 Estabelecer uma política de venda diferenciada para o produto determinado referência

Tabela 7- Plano de Ação, Objetivo 3, Estratégia 1/2

PLANO DE AÇÃO				
Área	Comercial			
Objetivo nº 3	Expandir em até 50% as vendas nas regiões do Nordeste e São Paulo			
Estratégia nº 1/2	Fazer estudo de mercado e definir quais serão os produtos principais dessa região			
Responsável	Gerente de Vendas			
O que	Como	Quem	Período	
			Início	Fim
Levantar quais produtos são mais utilizados na região em expansão	Fazer pesquisa de mercado	Eloiza	2012	2015
Definir política diferenciada	Após, definido os próprios principais de vendas por região, defini-se a estratégia de venda por produto.	Eloiza	2012	2015

Tabela 6- Plano de Ação, Objetivo 3, Estratégia 1/2

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 8- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 2/2

PLANO DE AÇÃO				
Área	Comercial			
Objetivo nº 2	Expandir em até 50% as vendas nas regiões do Nordeste e São Paulo			
Estratégia nº 2/2	Definir política de venda por produto e região			
Responsável	Gerente de Vendas			
O que	Como	Quem	Período	
			Início	Fim
Definir política diferenciada	Após, definido os próprios principais de vendas por região, defini-se a estratégia de venda por produto.	Eloiza	2012	2015

Tabela 7- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 2/2

Fonte: Elaborado pela autora

3.13.2 Setor Marketing

Objetivo 1 Investir 20% faturamento em propaganda

Estratégia 1 Contratar uma empresa de Assessoria de Marketing e Propaganda especializada

Estratégia 2 Contratar um funcionário interno para fazer o marketing nas redes sociais, como Orkut, facebook, blog's e demais

Tabela 9- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 1/2

PLANO DE AÇÃO				
Área	Marketing			
Objetivo nº 1	Investir 20% faturamento em propaganda			
Estratégia nº 1/2	Contratar uma empresa de assessoria de marketing e propaganda especializada			
Responsável	Gerente Designer			
O que	Como	Quem	Período	
			Início	Fim
Contratação empresa de assessoria	Fazer levantamento de empresas especializadas	Andréia	2012	2015
Definir quais serão os meios de propagandas	Verificar a viabilidade de cada tipo de propaganda e qual trará o melhor retorno para empresa	Andréia	2012	2015
Definir quais os produtos serão mais divulgados	Levantamento dos principais produtos por região	Andréia	2012	2015

Tabela 8- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 1/2

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 10- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 2/2

PLANO DE AÇÃO				
Área	Marketing			
Objetivo nº 1	Investir 20% faturamento em propaganda			
Estratégia nº 2/2	Contratar um colaborador para fazer serviços de divulgação internas dentro das redes sociais			
Responsável	Gerente Designer			
O que	Como	Quem	Período	
			Início	Fim
Contratação de um novo colaborador	Selecionando a pessoas mais capacitadas e aptas para a função	Andréia	2012	2015
Definir quais as redes internas deverão ser atualizadas	Criar as redes sociais com o nome da OMNES e atualizando diariamente com as novidades e dicas da empresa	Andréia	2012	2015
Fazer parceria com Blog's e redes sociais de cosméticos	Pesquisar e se tornar seguidora das redes mais participadas e inovadoras	Andréia	2012	2015

Tabela 9- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 2/2

Fonte: Elaborado pela autora

Objetivo 2 Tornar nome OMNES conhecido em todo o Brasil

Estratégia 1 Planejamento de propagando por regiões

Estratégia 2 Participação de eventos de cosméticos e em feiras para tornar o nome reconhecido

Tabela 11- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 1/2

PLANO DE AÇÃO				
Área	Marketing			
Objetivo nº 2	Tornar a marca OMNES reconhecida por todo Brasil			
Estratégia nº 1/2	Planejamento de propagandas por região			
Responsável	Gerente Designer			
O que	Como	Quem	Período	
			Início	Fim
Definir as propagandas por região	Divulgar os produtos e o nome OMNES por região em expansão	Andréia	2012	2015

Tabela 120- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 1/2

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 13- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 2/2

PLANO DE AÇÃO				
Área	Marketing			
Objetivo nº 2	Tornar a marca OMNES reconhecida por todo Brasil			
Estratégia nº 2/2	Participação de eventos e feiras de cosméticos por região			
Responsável	Gerente Comercial			
O que	Como	Quem	Período	
			Início	Fim
Pesquisar as feiras do ramo de cosméticos por região	Realizar a pesquisa via internet e informativos das feiras futuras do setor	Fabricia	2012	2015
Avaliar as feiras que mais podem trazer retorno para a empresa	Verificar as feiras de maior nível e público e que poderão trazer maior retorno	Eloiza	2012	2015
Definir quais produto e brindes serão distribuídos no evento	Através do nível da feira e da região se define qual o brinde será distribuído.	Eloiza	2012	2015
Mensurar os custos dos stands e do evento em geral	Fazer planilha de custos e avaliar junto ao financeiro	Juliana	2012	2015
Criar meta de quantos negócios e clientes deverão ser atendidos	Através dos custos e do nível da feira, fazer projeção de quantos clientes deverão ser fechados e atendidos	Eloiza	2012	2015
Definir calendário de participação das feiras e as pessoas que irão ser envolvidas	Criar cronograma com as datas, pessoas e custos envolvidos em cada evento a ser participado	Eloiza	2012	2015

Tabela 114- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 2/2

Fonte: Elaborado pela autora

3.13.3 Setor Industrial e Tecnologia

Objetivo 1 Aumentar em 20% o mix de produtos

Estratégia 1 Investir em treinamento e estudo do farmacêutico responsável ir em buscar de novas idéias;

Estratégia 2 Inovação e reestruturação de produtos

Tabela 15 - Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 2/2

PLANO DE AÇÃO				
Área	Marketing			
Objetivo nº 1	Aumentar o mix de produto em 20%			
Estratégia nº 2/2	Investir em treinamento e conhecimento			
Responsável	Gerente Produção			
O que	Como	Quem	Período	
			Início	Fim
Pesquisar os principais cursos de cosméticos	Pesquisar na internet os cursos de especialização em cosméticos	Kati	2012	2015
Definir quais cursos interessam	Definindo qual o mix de novos produtos pretende criar	Kati	2012	2015
Verificar custos e viabilidade junto ao financeiro	Demonstrar os custos e benefícios do curso	Juliana	2012	2015
Fazer inscrição	Definindo as datas e locais dos cursos	Juliana	2012	2015
Colocar os novos conhecimentos em prática	Adquirido conhecimento das novas tecnologias, planeja-se quais serão os próximos lançamentos.	Kati	2012	2015
Criar cronograma com a definição dos novos lançamentos por data	Definir qual a melhor época para se lançar determinados produtos	Kati	2012	2015

Tabela 162- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 2/2

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 17 - Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 2/2

PLANO DE AÇÃO				
Área	Marketing			
Objetivo nº 1	Aumentar o mix de produtos em 20%			
Estratégia nº 2/2	Inovação e reestruturação de novos produtos			
Responsável	Gerente Produção			
O que	Como	Quem	Período	
			Início	Fim
Fazer pesquisa junto ao cliente final de quais produtos novos gostariam	Criar pesquisa para ser aplicada ao consumidor final para definir os novos produtos	Fabricia	2012	2015
Também fazer pesquisa de mercado em relação a novos produtos	Via internet pesquisar quais serão as novidades do ano, estação e período	Fabricia	2012	2015
Verificar quais produto precisam ser reformulados em questão aparência, essência e qualidade	Definido quais produtos podem ser retirados de linhas e quais devem ser reformulados	Fabricia	2012	2015

Tabela 13- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 2/2

Fonte: Elaborado pela autora

3.13.4 Setor de Gestão

Objetivo 1 Criar 80 % de politica de controles internos

Estratégia 1 Criar manuais de funcionalidades internas dentro de todos os setores

Estratégia 2 Definir objetivos e metas por setor

Tabela 18 - Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 1/2

PLANO DE AÇÃO				
Área	Gestão			
Objetivo nº 1	Criar 80% política de controles internos			
Estratégia nº 1/2	Criação de manuais de regras internas			
Responsável	Gerente Administrativo			
O que	Como	Quem	Período	
			Início	Fim
Definir regras de funcionalidades interna	Definindo os procedimentos internos	Juliana	2012	2015
Criar os manuais	Após, definindo os procedimentos colocam-se tudo no papel	Juliana	2012	2015

Tabela 194- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 1/2

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 20 - Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 2/2

PLANO DE AÇÃO				
Área	Gestão			
Objetivo nº 1	Criar 80% política de controles internos			
Estratégia nº 2/2	Definir objetivos e metas por setor			
Responsável	Gerente Administrativo			
O que	Como	Quem	Período	
			Início	Fim
Delimitar os objetivos de atuação de cada setor	Criar pesquisar interna para definir o objetivo de cada setor	César	2012	2015
Definir o objetivo	Definindo o objetivo deixá-lo em lugar visível.	César	2012	2015
Delimitar metas	Criar metas de operacionalização interna	César	2012	2015
Definir as metas e premiação	Expor as metas mensais e quais serão as gratificações	César	2012	2015

Tabela 21- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 1/3

Fonte: Elaborado pela autora

Objetivo 2 Criar Manual de cargo e salários

Estratégia 1 Fazer levantamento dos cargos existentes

Estratégia 2 Criar a política e definir os cargo

Tabela 22- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 1/2

PLANO DE AÇÃO					
Área	Gestão				
Objetivo nº 2	Definir manual de cargos e salários				
Estratégia nº 1/2	Fazer levantamento dos cargos existentes				
Responsável	Gerente Administrativo				
O que	Como	Quem	Período		
			Início	Fim	
Fazer pesquisa dos cargos existentes	Elaborar pesquisar dos cargos existentes	Juliana	2012		2015
Criar planejamento com os dados existente	Fazer levantamento dos cargos, salário, funções existentes	Juliana	2012		2015

Tabela 236- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 1/2

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 24 - Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 2/2

PLANO DE AÇÃO				
Área	Gestão			
Objetivo nº 2	Definir manual de cargos e salários			
Estratégia nº 2/2	Criar política de cargos e salários			
Responsável	Gerente Administrativo			
O que	Como	Quem	Período	
			Início	Fim
Fazer pesquisa de mercado dos cargos existentes nas empresas do mesmo ramo	Elaborar a pesquisa de análise de mercado	Juliana	2012	2015
Criar amostra com o resultado da pesquisa	Criar amostra dos cargos existentes dentro da empresa e no mercado	Juiana	2012	2015
Definir quais serão os cargos da empresa	Elaborar os cargos com cada função e nível hierárquico	Juliana	2012	2015
Apresentar os novos cargos	Mostrar aos funcionários os novos cargos definidos e suas funções e obrigações.	Juliana	2012	2015

Tabela 257- Plano de Ação, Objetivo 2, Estratégia 2/2

Fonte: Elaborado pela autora

3.13.5 Setor de Finanças

Objetivo 1 Reduzir índice inadimplência para 3%

Estratégia 1 Criar política de crédito e cobrança

Tabela 26 - Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 1

PLANO DE AÇÃO				
Área	Finanças			
Objetivo nº 1	Reduzir o índice de inadimplência			
Estratégia nº 1	Criar e definir política de crédito e cobrança			
Responsável	Gerente Financeiro			
O que	Como	Quem	Período	
			Início	Fim
Criar política de crédito e cobrança	Definir as regras de crédito e cobrança	Juliana	2012	2015
Delimitar as cobranças	Definir um funcionário para realizar cobranças diárias	Juliana	2012	2015

Tabela 278- Plano de Ação, Objetivo 1, Estratégia 1

Fonte: Elaborado pela autora

4 CONCLUSÃO

Com este projeto foi possível unir a teoria e a prática, analisando dados reais e confrontando os resultados com as conclusões de diversos estudiosos, para então estabelecer detalhes concretos para a viabilidade do mesmo.

Uma análise prévia de viabilidade, realizada de forma confiável, poderá alertar o investidor de possíveis dificuldades que poderão ocorrer durante o desenvolvimento do empreendimento e, com isto, ajudá-lo a tomar decisões plausíveis para solucioná-las no exato momento, ou até mesmo abandonar o estudo do empreendimento. Todavia também poderá reforçar e confirmar as expectativas do investidor, dando-lhe a segurança necessária para avançar com o processo, proporcionando sua realização e obtenção dos resultados almejados.

Da mesma forma identificou-se que para que ocorra o Sucesso de qualquer Projeto é necessário um planejamento estratégico eficiente e que para que isso se efetue o gerenciador deve conhecer as tecnologias e teorias das quais dispões.

Para mantermos nossa vantagem competitiva no longo prazo é preciso testar permanentemente nossa concepção de negócio frente aos cenários futuros que pudermos antecipar para o ambiente deste planejamento estratégico, através do levantamento dos pontos fracos e ameaças.

Vale ressaltar que para a elaboração dos indicadores de futuro da empresa, foi feito um estudo em cima das premissas definidas no Orçamento Empresarial da empresa, mostrando os índices de viabilidade e rentabilidade de crescimento, podendo tomar decisões de futuro.

O sucesso de um empreendimento é mensurado por meio de resultados. Não há como fugir dessa premissa. Esses resultados devem ser medidos por meio de um conjunto de indicadores de forma balanceada, harmônica e sustentada, as necessidades e interesses de todas as partes interessadas.

5 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupo de pequenas empresas. 1994. Tese (Doutorado) – FEA-USP, São Paulo, 2003.

BATEMAN, Thomas S.; SNELLI, Scott A. ADMINISTRAÇÃO: Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BOISVERT, Hugues. Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão, práticas avançadas. São Paulo: Atlas, 1999.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. 18.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da Administração. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COBRA, M. H. N. Administração de vendas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003. 292 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. Plano de Negócios que dão certo: Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FREZATTI, Fábio. Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento Fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 159 p.

GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. Administração Financeira: uma abordagem gerencial. São Paulo: editora Addison Wesley, 1987.

KWASNICKA, Eunice L. Teoria Geral da Administração: uma síntese. 3. Ed. São Paulo:Atlas, 1995.

KWASNICKA, Eunice Laçava. Introdução à Administração. - 6. Ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

LEAHY, T. As 10 maiores armadilhas do orçamento. HSM Management, nº32, mai-jun/2002ª.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

MAXIMIANO, Antônio C. A.. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAZIMIANO, Antonio C. Amaru. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas,1995.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas. 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1995.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Tomson Learning, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Planejamento orçamentário. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PEREZ JR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão:** teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio.** Brasília: SEBRAE, 2007. Disponível em:
[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)>. Acesso em 16 maio 2011.

SALIM, César Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecília et al.**Construindo planos de negócios.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5.ed Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

STONER, James A. F. & FREEMAN, Edward R. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999

WELSCH, Glenn A.. Contabilidade intermediária. São Paulo: Brasiliense, 1973.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Orçamento operacional. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1994.